



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS**





## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>  | <b>16</b> |
| <b>Introducción</b>   | <b>17</b> |
| <b>PRELIMINAR</b>   | <b>19</b> |
| <b>Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios en 10 preguntas y respuestas.</b>   | <b>19</b> |
| <b>1. ¿Qué es la Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios (Real estate strategy development)?</b>   | <b>19</b> |
| a. El sector inmobiliario requiere una visión estratégica.  | 19        |
| b. Basar la estrategia inmobiliaria en análisis exhaustivos de las tendencias económicas  | 20        |
| c. Análisis exhaustivos de las tendencias y el desarrollo de proyecciones de demanda inmobiliaria   | 20        |
| d. El factor decisivo es qué estrategia comercial de bienes inmuebles elegir, ya que cada una tiene su propio grado de riesgo y recompensa.                 | 20        |
| e. ¿Ha hecho un plan de negocios inmobiliario?  | 20        |
| f. La formación inmobiliaria permite anticiparse a los riesgos.   | 21        |
| g. Alinear sus objetivos con su estrategia comercial inmobiliaria   | 21        |
| h. Confirmar la estrategia comercial inmobiliaria   | 22        |
| <b>2. ¿Cuáles son las estrategias de dirección en la industria inmobiliaria?</b>  | <b>22</b> |
| a. ¿Por qué se revisa anualmente la estrategia inmobiliaria y su gestión?   | 22        |
| La identificación de campos de acción, el desarrollo de soluciones y su implementación mejorar la eficiencia.   | 22        |
| b. Estrategia corporativa   | 22        |
| c. Estrategia de inversión inmobiliaria   | 22        |
| d. Eficiencia y configuración estratégica   | 23        |
| e. Subcontratación de consultoría inmobiliaria.   | 23        |
| f. Gestión de riesgos y cumplimiento  | 23        |
| g. Estrategia de digitalización   | 23        |
| h. Gestión de activos / inversiones inmobiliarias   | 23        |
| i. Gestión inmobiliaria corporativa/pública. Inteligencia artificial.   | 24        |
| j. Estrategia de Industria de la vivienda   | 24        |
| k. Gestión de propiedades e instalaciones   | 24        |
| l. Optimización estratégica de stocks inmobiliarios   | 24        |
| Estado de construcción óptimo para un aumento en el valor de la cartera inmobiliaria  | 24        |
| Recopilación de los datos relacionados con la propiedad y desarrollo de una estrategia para optimizar el parque de edificios de nuestros clientes.          | 24        |
| Estrategias de salida rentables para las propiedades no operativas.   | 25        |
| <b>3. ¿Conoce los riesgos de un proceso de desarrollo inmobiliario?</b>   | <b>25</b> |
| a. Riesgo en toda clase y etapa de un proyecto inmobiliario.  | 25        |
| b. Construir llave en mano para arrendatario  | 25        |
| c. Proyecto inmobiliario especulativo   | 26        |
| d. Los proyectos con obra avanzada disminuyen progresivamente el riesgo   | 26        |
| <b>4. ¿Conoce los hitos de un proceso de desarrollo inmobiliario?</b>   | <b>26</b> |
| a. Etapa temprana: predesarrollo  | 26        |
| b. Etapa intermedia: Construcción   | 28        |
| c. Etapa final: Entrega de llaves   | 29        |
| <b>5. ¿Es cíclico el mercado inmobiliario?</b>  | <b>30</b> |
| a. El sector inmobiliario es cíclico porque su demanda se ve afectada por los ciclos económicos y porque históricamente la demanda ha superado a la oferta. | 30        |
| b. El camino al boom inmobiliario siempre es el mismo.  | 31        |
| c. Indicadores de oferta y demanda que deben tenerse en cuenta antes de promover o invertir.  | 31        |



|   |           |
|---|-----------|
| Crecimiento del empleo en la zona _____   | 31        |
| Crecimiento escolar y calidad de las escuelas. _____  | 31        |
| Regulación fiscal y urbanística. _____  | 31        |
| Singularidad de la zona _____   | 31        |
| La dichosa política _____   | 32        |
| Impacto de otros inversores en el mercado _____   | 32        |
| Fondos hipotecarios _____   | 32        |
| Actitudes sociales. Edad poblacional. _____   | 32        |
| Tasas de interés _____  | 32        |
| <b>6. ¿Cuánto dura un ciclo inmobiliario en una economía de mercado? _____</b>  | <b>33</b> |
| a. El ciclo del mercado inmobiliario está estrechamente vinculado a la economía general. _  | 33        |
| b. Importancia del ciclo inmobiliario _____   | 33        |
| c. ¿Cuánto dura de promedio el ciclo de bienes inmuebles? _____   | 34        |
| d. Factores que afectan el ciclo inmobiliario _____   | 34        |
| Demografía _____  | 34        |
| Tasas de interés _____  | 34        |
| Economía general _____  | 35        |
| e. Políticas gubernamentales _____  | 35        |
| f. Las cuatro fases del ciclo inmobiliario _____  | 35        |
| Recuperación _____  | 35        |
| Expansión _____   | 36        |
| Sobreoferta _____   | 36        |
| Recesión _____  | 37        |
| <b>7. ¿Cómo afecta la economía al mercado de la vivienda? _____</b>   | <b>37</b> |
| a. Vacas gordas y vacas flacas. _____   | 37        |
| b. Las ventas de viviendas reflejan la economía _____   | 38        |
| c. La oferta monetaria afecta a las ventas de viviendas _____   | 38        |
| d. Las ejecuciones hipotecarias reflejan una caída del mercado _____  | 39        |
| e. La desaceleración económica ralentiza las ventas de viviendas _____  | 39        |
| <b>8. ¿Cómo es el proceso de dirección estratégica de un proyecto inmobiliario? _____</b>   | <b>39</b> |
| a. Determinación del alcance del proyecto inmobiliario _____  | 39        |
| b. Preparación de los datos del proyecto inmobiliario e inspección. _____   | 39        |
| c. Encuesta con informes de control y estado de cada propiedad _____  | 40        |
| d. Consideraciones de viabilidad y devolución _____   | 40        |
| e. Especificación del proceso inmobiliario _____  | 40        |
| f. Formulación de tareas y pedidos _____  | 41        |
| g. Selección de la dirección de proyectos inmobiliarios _____   | 41        |
| h. Comercialización de proyecto inmobiliario _____  | 41        |
| <b>9. ¿Sabía que los proyectos inmobiliarios a menudo adolecen de una falta de planificación estratégica? _____</b>   | <b>42</b> |
| a. El presupuesto es el criterio más importante en la planificación estratégica _____   | 42        |
| b. Los proyectos de construcción a gran escala suelen estar muy retrasados, enormemente costosos o incluso fallidos. _____  | 43        |
| c. La fase inicial es crucial para el éxito del proyecto _____  | 43        |
| d. Fase de estrategia: "verificación de proyectos". _____   | 43        |
| <b>10. ¿Cómo crear un producto inmobiliario? _____</b>  | <b>44</b> |
| a. Desarrollar y perfeccionar un producto inmobiliario _____  | 44        |
| b. ¿Quiere vender a un grupo o segmento particular de la población? ¿O quizás desea concentrarse en un área específica de la ciudad o especializarse en un segmento inmobiliario? _____ | 44        |
| c. El Plan de negocios inmobiliario _____   | 45        |
| Un resumen ejecutivo. _____   | 45        |
| Una descripción general de la industria inmobiliaria. _____   | 45        |
| Investigación y análisis del mercado inmobiliario. _____  | 45        |
| Análisis competitivo. _____   | 45        |
| Plan de ventas y marketing. _____   | 45        |
| Plan de gestión. _____  | 45        |
| Plan operativo. _____   | 46        |



|  |           |
|--|-----------|
| Plan financiero. _____   | 46        |
| Apéndices y anexos. _____  | 46        |
| d. Hacer investigación de mercado _____  | 46        |
| <b>PARTE PRIMERA _____</b>   | <b>48</b> |
| <b>La estrategia empresarial es la clave del éxito o el fracaso. _____</b>           | <b>48</b> |
| <b>Capítulo 1. ¿Qué es la dirección estratégica? _____</b>                           | <b>48</b> |
| <b>1. ¿Qué es la dirección estratégica? _____</b>                                    | <b>48</b> |
| a. Análisis externo e interno de la empresa. _____                                   | 48        |
| b. Elaboración de las estrategias _____  | 49        |
| <b>2. Evaluación y selección de estrategias _____</b>                                | <b>49</b> |
| a. Analizando la dirección estratégica _____   | 50        |
| Identificar problemas con su estrategia actual. _____                                | 50        |
| Análisis externo (PESTLE). _____   | 50        |
| b. Elección de la dirección estratégica: puntos clave _____                          | 51        |
| Matriz de dirección estratégica _____  | 51        |
| La matriz de externalización _____   | 52        |
| La matriz de Ansoff _____  | 52        |
| c. Elección de áreas de competencia. _____   | 53        |
| Competencia directa _____  | 54        |
| Competencia indirecta _____  | 54        |
| Competencia de reemplazo _____   | 54        |
| <b>3. Las decisiones estratégicas en el sector inmobiliario _____</b>                | <b>54</b> |
| <b>4. Características de la estrategia empresarial inmobiliaria. _____</b>           | <b>55</b> |
| a. Anticipación a la competencia. _____  | 55        |
| b. Aprovechamiento de puntos débiles o estrategia de concentración de fuerzas. _____ | 56        |
| c. Principio de control. Sólo se debe atacar cuando se tiene ventaja. _____          | 56        |
| d. Características de la estrategia empresarial inmobiliaria. _____                  | 56        |
| Análisis del mercado _____   | 56        |
| Diferenciación _____   | 56        |
| Eficiencia en costes _____   | 56        |
| Innovación _____   | 56        |
| Colaboración _____   | 56        |
| Expansión _____  | 56        |
| Adaptación al cambio _____   | 57        |
| <b>5. Clases de estrategias. _____</b>   | <b>57</b> |
| a. Estrategias corporativas o de empresa. _____                                      | 57        |
| b. Estrategia competitiva _____  | 57        |
| c. Estrategia corporativa. UEN o unidad estratégica de negocio. _____                | 57        |
| d. Estrategias funcionales. Áreas funcionales. _____                                 | 58        |
| <b>Capítulo 2. El proceso de gestión estratégica empresarial. _____</b>              | <b>60</b> |
| <b>1. ¿Qué es el proceso de gestión estratégica? _____</b>                           | <b>60</b> |
| <b>2. ¿Qué es la planificación estratégica empresarial? _____</b>                    | <b>60</b> |
| <b>3. ¿Qué es un plan estratégico? _____</b>   | <b>61</b> |
| <b>4. ¿Qué es la gestión estratégica? ¿Qué es la ejecución de estrategia? _____</b>  | <b>61</b> |
| <b>5. ¿Cuáles son los pasos en la planificación y gestión estratégica? _____</b>     | <b>61</b> |
| a. Análisis del entorno _____  | 62        |
| b. Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos _____                    | 62        |
| c. Formulación de la estrategia _____  | 62        |
| d. Implementación _____  | 62        |
| e. Evaluación y control _____  | 62        |
| <b>Capítulo 3. La fase de planificación estratégica en inmobiliarias. _____</b>      | <b>63</b> |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Etapa de análisis</b>  | <b>63</b> |
| a. Análisis de situación y de problemas  | 63        |
| Formulación de objetivos y metas   | 63        |
| Generación de alternativas de solución   | 63        |
| Desarrollo del plan estratégico  | 63        |
| Implementación   | 63        |
| Evaluación y seguimiento   | 64        |
| b. Formulación de los objetivos  | 64        |
| c. Selección de los objetivos  | 64        |
| d. Etapa de diseño   | 64        |
| 1. Matriz del marco lógico.  | 64        |
| 2. Calendario de actividades.  | 65        |
| 3. Planificación de recursos.  | 68        |
| 4. Formulación de un sistema de seguimiento de la intervención.  | 69        |
| <b>2. Análisis de situación y problemas en empresas inmobiliarias.</b>   | <b>69</b> |
| a. Herramientas para el análisis de situación  | 70        |
| b. Análisis SWOT de una empresa inmobiliaria   | 72        |
| <b>3. El árbol de los problemas en una empresa inmobiliaria.</b>   | <b>74</b> |
| Nivel 1: Problemas generales   | 74        |
| Nivel 2: Dificultades para encontrar proyectos viables   | 74        |
| Nivel 3: Escasa demanda de propiedades   | 74        |
| Nivel 4: Competencia fuerte de otras empresas inmobiliarias  | 74        |
| <b>4. El árbol de objetivos de una empresa inmobiliaria.</b>   | <b>75</b> |
| a. Objetivo Superior: Mejorar la eficiencia de la empresa  | 75        |
| Objetivo 1: Reducir costes   | 75        |
| Objetivo 2: Aumentar la productividad de los empleados   | 75        |
| b. Objetivo Superior: Ampliar la cartera de clientes   | 75        |
| Objetivo 1: Mejorar la presencia en línea de la empresa  | 75        |
| Objetivo 2: Establecer alianzas estratégicas con otras empresas  | 75        |
| <b>PARTE SEGUNDA</b>   | <b>78</b> |
| <b>La dirección estratégica como parte de la dirección de empresas.</b>  | <b>78</b> |
| <b>Capítulo 4. La dirección estratégica como parte de la dirección de empresas inmobiliarias.</b>              | <b>78</b> |
| <b>1. Decisiones estratégicas como base de una estrategia empresarial inmobiliaria.</b>                        | <b>78</b> |
| a. Análisis estratégico  | 78        |
| b. Análisis externo  | 79        |
| c. Análisis interno  | 79        |
| <b>2. Formulación de estrategias y alternativas de una empresa inmobiliaria.</b>                               | <b>79</b> |
| <b>3. Implantación de estrategias de una empresa inmobiliaria</b>  | <b>80</b> |
| <b>4. Los modelos de análisis de cartera estratégica en los segmentos del negocio inmobiliario.</b>            | <b>80</b> |
| a. Análisis de mercado   | 81        |
| b. Análisis financiero   | 81        |
| c. Análisis de localización  | 81        |
| d. Análisis técnico  | 81        |
| e. Análisis de demanda   | 81        |
| f. La Matriz de Crecimiento-Compartición de Boston Consulting Group (BCG) aplicada a una empresa inmobiliaria. | 81        |
| Identificar los productos o líneas de negocios de la empresa.  | 82        |
| Evaluar el crecimiento del mercado para cada línea de negocios.  | 82        |
| Evaluar la participación de mercado de la empresa en cada línea de negocios.                                   | 82        |
| Colocar cada línea de negocios en la matriz BCG.   | 83        |
| Tomar decisiones estratégicas basadas en la posición en la matriz BCG.   | 83        |



|   |    |
|---|----|
| g. La Matriz de Arthur D. Little aplicada a una empresa inmobiliaria. _____   | 86 |
| Participación de mercado _____  | 86 |
| Posición en el ciclo de vida del producto _____   | 86 |
| Identificar la participación de mercado de la empresa en comparación con sus competidores. _____  | 86 |
| 86  |    |
| Evaluar el estado de madurez del mercado inmobiliario. _____  | 86 |
| Combinar las dos dimensiones para determinar la posición de la empresa en el mercado. _____   | 87 |
| Tomar decisiones estratégicas basadas en la posición en el mercado. _____   | 87 |
| h. La Matriz de Mckinsey aplicada a una empresa inmobiliaria _____  | 88 |
| Identificar los productos o líneas de negocios de la empresa. _____   | 89 |
| Evaluar el atractivo del mercado para cada línea de negocios. _____   | 89 |
| Evaluar la fortaleza de la posición de la empresa en cada línea de negocios. _____  | 90 |
| Evaluar la capacidad de desarrollo de la empresa en cada línea de negocios. _____   | 90 |
| i. El Modelo de Dirección estratégica basada en las Posiciones aplicada a una empresa inmobiliaria. Estrategias de Resultados (PER) _____ | 91 |
| Líder de coste _____  | 91 |
| Diferenciación _____  | 91 |
| Enfoque _____   | 91 |
| Identificar las características distintivas de la empresa. _____  | 92 |
| Identificar los factores clave de éxito en el mercado. _____  | 92 |
| Evaluar la posición de la empresa en relación a sus competidores en cada factor clave de éxito. _____                                     | 92 |
| 92  |    |
| Desarrollar estrategias para mejorar la posición de la empresa en los factores clave de éxito. _____                                      | 92 |
| 92  |    |
| Implementar las estrategias y monitorear su desempeño. _____  | 92 |

## Capítulo 5. La dirección estratégica inmobiliaria: planificar para anticiparse al futuro. \_\_\_\_\_ 95

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. La planificación es la esencia del proceso de dirección empresarial inmobiliario. _____</b>           | <b>95</b>  |
| <b>2. Analizar el entorno empresarial inmobiliario para poder planificar. _____</b>                         | <b>95</b>  |
| <b>3. Las fases de la planificación empresarial inmobiliaria. _____</b>                                     | <b>97</b>  |
| a. Análisis del entorno y de la situación actual de la empresa _____  | 97         |
| b. Definición de objetivos y estrategias _____  | 97         |
| c. Desarrollo de planes _____   | 97         |
| d. Implementación y seguimiento _____   | 97         |
| e. Evaluación y control _____   | 97         |
| <b>4. El plan financiero de una empresa inmobiliaria. _____</b>   | <b>99</b>  |
| a. Análisis de mercado _____  | 100        |
| b. Costes totales del proyecto _____  | 100        |
| c. Estructura de financiación _____   | 100        |
| d. Proyecciones de ingresos _____   | 100        |
| e. Flujo de caja proyectado _____   | 100        |
| f. Análisis de sensibilidad _____   | 100        |
| g. Resultados financieros _____   | 100        |
| <b>5. Proyectos de inversión y adquisición de activos para la actividad empresarial inmobiliaria. _____</b> | <b>102</b> |
| a. Proyecto de inversión en activos inmobiliarios. _____  | 103        |
| b. Proyecto de expansión empresarial inmobiliario. _____  | 103        |
| c. Proyecto de mejora de los niveles de calidad en el sector inmobiliario. _____                            | 103        |
| d. Proyectos de producción en el sector inmobiliario. _____   | 104        |
| e. Proyectos de gestión empresarial inmobiliaria. _____   | 104        |
| f. Proyectos de financiación inmobiliaria. _____  | 104        |
| <b>6. Las técnicas de planificación. _____</b>  | <b>105</b> |
| a. Análisis contable y presupuestario. _____  | 105        |
| El presupuesto de tesorería (o caja) _____  | 106        |
| El balance previsional _____  | 106        |
| La cuenta de resultados previsional _____   | 107        |



|   |     |
|---|-----|
| b. Análisis de la rentabilidad empresarial. _____ | 107 |
| c. Análisis financiero empresarial. _____         | 109 |
| La cuenta de pérdidas y ganancias _____           | 111 |

## **PARTE TERCERA \_\_\_\_\_ 112**

### **La estrategia del negocio inmobiliario para ganar competitividad. \_\_\_\_\_ 112**

## **Capítulo 6. La estrategia de negocio inmobiliario para ganar competitividad. 112**

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. La estrategia de negocio inmobiliario para ganar competitividad. _____</b>   | <b>112</b> |
| a. Vender más cantidad. Aumentar el volumen de negocio. _____  | 112        |
| b. Especializarse. Nicho de mercado. _____   | 113        |
| c. Adaptación constante a la demanda. Fragmentación en base a productos. _____   | 113        |
| d. Caso práctico de la estrategia de negocio inmobiliario para ganar competitividad. _____   | 115        |
| <b>2. El valor añadido que aporta una empresa y marca la diferencia. (No es suficiente ser bueno, sino que es necesario ser el mejor). _____</b> | <b>116</b> |
| <b>3. Niveles de la cadena para mejorar su funcionamiento. _____</b>   | <b>117</b> |
| <b>4. Posición competitiva con la competencia. _____</b>   | <b>118</b> |

## **Capítulo 7. La competencia en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 122**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. ¿Qué hay que saber de la competencia en el sector inmobiliario? _____</b>               | <b>122</b> |
| <b>2. Barreras de salida de un sector empresarial inmobiliario. _____</b>                     | <b>123</b> |
| a. Costes fijos elevados _____  | 124        |
| b. Contratos a largo plazo _____  | 124        |
| c. Vinculaciones a la propiedad _____   | 124        |
| d. Regulaciones administrativas _____   | 124        |
| e. Falta de compradores _____   | 124        |
| <b>3. Diferenciación de productos en el sector inmobiliario. _____</b>                        | <b>124</b> |
| <b>4. Costes de cambio de proveedor para el cliente en el sector inmobiliario. _____</b>      | <b>125</b> |
| <b>5. Competidores potenciales y sus barreras de entrada en el sector inmobiliario. _____</b> | <b>125</b> |
| a. Requisitos regulatorios _____  | 126        |
| b. Economías de escala _____  | 126        |
| c. Costes de capital _____  | 126        |
| d. Derechos de propiedad _____  | 127        |
| e. Reputación y relaciones comerciales _____  | 127        |

## **Capítulo 8. Análisis de la competencia en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 128**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Todo lo que hay que saber de la competencia en el sector inmobiliario. _____</b>  | <b>128</b> |
| a. Recogida de información acerca de los competidores. _____  | 128        |
| b. Análisis de la estrategia de los competidores _____  | 129        |
| c. Entorno económico y regulador del sector inmobiliario _____  | 129        |
| d. Cambios tecnológicos y su impacto en el sector _____   | 129        |
| e. Sistemas de Inteligencia Competitiva _____   | 129        |
| <b>2. Elaboración del modelo de predicción en el sector inmobiliario. _____</b>   | <b>130</b> |
| a. Metodología común de predicción. _____   | 130        |
| Regresión Lineal _____  | 130        |
| Análisis de Clustering _____  | 130        |
| Redes Neuronales Artificiales _____   | 130        |
| Modelos de Markov _____   | 130        |
| Análisis de Regresión Múltiple _____  | 130        |
| b. Método de predicción en el sector inmobiliario mediante inteligencia artificial (IA). _____                                      | 131        |
| Ejemplo de inteligencia artificial del uso de análisis predictivo para la planificación de ubicaciones de Starbucks _____           | 131        |
| Ejemplo de inteligencia artificial de evaluación del impacto de las características del vecindario en el valor de la vivienda _____ | 132        |



|  |            |
|--|------------|
| <b>3. Modelo para el análisis de competidores en el sector inmobiliario</b>                    | <b>133</b> |
| a. Identificación de la estrategia actual inmobiliaria   | 133        |
| b. Identificación de los objetivos de los competidores en el sector inmobiliario               | 133        |
| c. Identificación de los recursos y capacidades de los competidores en el sector inmobiliario. | 133        |
| <b>Capítulo 9. La ventaja competitiva en el sector inmobiliario.</b>                           | <b>135</b> |
| <b>1. Requisitos de la ventaja competitiva en el sector inmobiliario.</b>                      | <b>135</b> |
| a. Escasez de oferta inmobiliaria.   | 135        |
| b. Relevancia diferenciadora del producto inmobiliario.  | 135        |
| Ubicación privilegiada.  | 135        |
| Calidad superior.  | 136        |
| Servicios exclusivos.  | 136        |
| Innovación tecnológica.  | 136        |
| <b>2. La rentabilidad extraordinaria por la ventaja competitiva en el sector inmobiliario.</b> | <b>136</b> |
| a. El criterio de apropiabilidad   | 136        |
| b. El capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva                             | 137        |
| <b>Capítulo 10. La gestión de los recursos y capacidades en el sector inmobiliario.</b>        | <b>138</b> |
| <b>1. Desarrollar nuevos recursos internos en el sector inmobiliario</b>                       | <b>138</b> |
| <b>2. Explotar estratégicamente los recursos y capacidades en el sector inmobiliario.</b>      | <b>140</b> |
| a. Innovación en procesos y tecnologías  | 141        |
| b. Desarrollo de nuevos productos y servicios  | 141        |
| c. Mejora de la gestión de la marca  | 141        |
| d. Fortalecimiento de las relaciones con proveedores y clientes                                | 141        |
| e. Inversión en capital humano   | 141        |
| <b>Capítulo 11. La cadena de valor o todo lo que hay que hacer para vender un piso.</b>        | <b>142</b> |
| <b>1. La cadena de valor en el sector inmobiliario.</b>  | <b>142</b> |
| a. Actividades primarias en el sector inmobiliario   | 142        |
| b. Actividades de apoyo en el sector inmobiliario  | 143        |
| <b>2. Las interrelaciones (eslabones) de la cadena de valor en el sector inmobiliario.</b>     | <b>144</b> |
| <b>3. Los eslabones de la cadena de valor en el sector inmobiliario.</b>                       | <b>145</b> |
| a. Eslabones horizontales  | 145        |
| b. Eslabones verticales  | 145        |
| <b>4. Proceso de la cadena de valor en el sector inmobiliario</b>                              | <b>146</b> |
| a. Transformación del suelo.   | 146        |
| b. Comercialización del suelo.   | 146        |
| <b>PARTE CUARTA</b>  | <b>148</b> |
| <b>Formulación de las estrategias en el sector inmobiliario.</b>                               | <b>148</b> |
| <b>Capítulo 12. Formulación de las estrategias en el sector inmobiliario.</b>                  | <b>148</b> |
| <b>1. Formulación de las estrategias en el sector inmobiliario.</b>                            | <b>148</b> |
| a. Análisis de mercado y definición de público objetivo  | 148        |
| b. Análisis de ubicación   | 148        |
| c. Diversificación de la cartera de productos  | 148        |
| d. Optimización de precios   | 148        |
| e. Branding y marketing  | 149        |
| f. Adopción de tecnología  | 149        |
| g. Expansión de la red   | 149        |
| h. Desarrollo sostenible   | 149        |
| i. Gestión de riesgos  | 149        |



|   |            |
|---|------------|
| j. Mejora continua  | 149        |
| <b>2. Estrategia y ventaja competitiva en el sector inmobiliario</b>  | <b>150</b> |
| a. ¿Cómo obtener una ventaja competitiva en el sector inmobiliario?   | 150        |
| b. Inteligencia de ubicación = Inteligencia de personas   | 151        |
| c. Uso de datos basados en la ubicación para tomar decisiones más inteligentes  | 151        |
| Mejorar la inversión y la selección de sitios inmobiliarios   | 151        |
| Comprender los comportamientos y la demografía de los visitantes  | 151        |
| Identificar las tendencias emergentes   | 152        |
| Obtener una comprensión más profunda de la competencia  | 152        |
| Sobrealimentar la toma de decisiones con datos de ubicación en tiempo real.   | 152        |
| <b>3. Protección de la ventaja competitiva en el sector inmobiliario</b>  | <b>152</b> |
| a. Mantenimiento de información confidencial  | 152        |
| b. Patentes y derechos de propiedad intelectual   | 153        |
| c. Alianzas estratégicas  | 153        |
| d. Mejora continua de la calidad y servicio   | 153        |
| e. Monitoreo constante de la competencia  | 153        |
| f. Mantener ventaja de precio   | 153        |
| g. Hacer que sea más difícil para otras empresas competir en un mercado inmobiliario  | 153        |
| h. Ser mejor que los competidores.  | 154        |
| i. Ser el experto de referencia del sector inmobiliario   | 154        |
| <b>4. Segmentación de los mercados inmobiliarios como ventaja competitiva.</b>  | <b>155</b> |
| a. Demográfica  | 155        |
| b. Geográfica   | 155        |
| c. Psicográfica   | 155        |
| d. Conductual   | 155        |
| <b>5. La ventaja competitiva en costes en el sector inmobiliario.</b>   | <b>156</b> |
| a. La ventaja en costes   | 156        |
| Eficiencias operativas  | 156        |
| Abastecimiento eficiente  | 156        |
| Automatización de procesos  | 156        |
| Reducción de gastos generales   | 156        |
| Economías de escala   | 157        |
| b. Riesgos de la ventaja en costes  | 158        |
| <b>6. La ventaja competitiva en diferenciación del producto inmobiliario.</b>   | <b>159</b> |
| a. Ventaja competitiva en diferenciación de productos inmobiliarios   | 159        |
| Innovación en diseño y tecnología   | 160        |
| Oferta personalizada  | 160        |
| Experiencia de compra/alquiler  | 160        |
| Propiedades únicas y exclusivas   | 160        |
| b. Riesgos de la ventaja en diferenciación  | 161        |
| <b>Capítulo 13. La estrategia de integración vertical en actividades relacionadas con el ciclo completo del negocio inmobiliario.</b> | <b>162</b> |
| <b>1. La integración vertical en el sector inmobiliario</b>   | <b>162</b> |
| a. Integración hacia atrás  | 162        |
| b. Integración hacia adelante   | 162        |
| <b>2. Riesgos de la integración vertical en el sector inmobiliario</b>  | <b>164</b> |
| a. Dependencia de proveedores y costes elevados   | 164        |
| b. Dificultad para adaptarse a los cambios en el mercado  | 164        |
| c. Mayor inversión y riesgo financiero  | 164        |
| d. Conflictos con los socios y proveedores  | 164        |
| e. Dificultad para mantener la calidad y la eficiencia  | 165        |
| <b>Capítulo 14. La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios en el sector inmobiliario.</b>                            | <b>166</b> |
| <b>1. La estrategia de reestructuración.</b>  | <b>166</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>2. Reestructuración mediante carteras inmobiliarias</b>   | <b>168</b> |
| a. ¿En qué consiste la reestructuración de carteras inmobiliarias?                                       | 168        |
| b. Causas de reestructuración de carteras inmobiliarias.   | 169        |
| c. ¿Cuándo hacer una reestructuración de carteras inmobiliarias en promotoras especializadas?            | 169        |
| d. Actividades de reestructuración de carteras inmobiliarias   | 169        |
| Vender propiedades no esenciales.  | 170        |
| Agregar valor y vender.  | 170        |
| Lease back inmobiliario: Vender y arrendar.  | 170        |
| Promoción delegada.  | 170        |
| Adquirir un inmueble por razones financieras.  | 170        |
| Arrendar inmuebles   | 171        |
| <b>3. ¿Cómo realizar la reestructuración de carteras inmobiliarias?</b>                                  | <b>171</b> |
| <b>PARTE QUINTA</b>  | <b>172</b> |
| <b>Sólo hay una estrategia empresarial inmobiliaria: crecer.</b>   | <b>172</b> |
| <b>Capítulo 15. Todo lo que no crece disminuye.</b>  | <b>172</b> |
| <b>1. Concepto de crecimiento</b>  | <b>172</b> |
| <b>2. El desarrollo para consolidar el crecimiento.</b>  | <b>173</b> |
| a. Dirección   | 173        |
| b. Método  | 173        |
| <b>3. La estrategia de expansión</b>   | <b>174</b> |
| <b>4. Clases de estrategias de expansión en el sector inmobiliario.</b>                                  | <b>175</b> |
| a. Estrategia de consolidación   | 175        |
| b. Estrategia de expansión   | 175        |
| c. Estrategia de diversificación   | 176        |
| d. Estrategia de nuevos negocios.  | 176        |
| e. Estrategia de reestructuración  | 176        |
| <b>Capítulo 16. Penetración en el mercado inmobiliario.</b>  | <b>178</b> |
| <b>1. ¿Cómo meter la cabeza en el mercado inmobiliario?</b>  | <b>178</b> |
| a. Mejorar la presencia en el mercado actual   | 178        |
| b. Ofrecer nuevos productos o servicios  | 178        |
| c. Mejorar la calidad del servicio   | 178        |
| d. Ofrecer promociones y descuentos  | 178        |
| e. Expansión geográfica  | 179        |
| <b>2. Desarrollo de productos inmobiliarios.</b>   | <b>179</b> |
| a. Desarrollo de viviendas sostenibles   | 180        |
| b. Desarrollo de edificios inteligentes  | 180        |
| c. Desarrollo de viviendas compactas en cuanto al espacio  | 180        |
| d. Desarrollo de edificios de oficinas con espacios de coworking   | 180        |
| e. Desarrollo de viviendas adaptadas a necesidades especiales  | 180        |
| <b>Capítulo 17. La diversificación en el sector inmobiliario.</b>  | <b>181</b> |
| <b>1. ¿En qué consiste la diversificación en el sector inmobiliario?</b>                                 | <b>181</b> |
| a. Simultaneidad de proyectos inmobiliarios.   | 181        |
| b. Internacionalización inmobiliaria.  | 181        |
| c. Diversificación en servicios inmobiliarios  | 181        |
| d. Desarrollo de productos inmobiliarios innovadores   | 182        |
| e. Participación en proyectos de inversión inmobiliaria colectiva  | 182        |
| <b>2. ¿Por qué diversifican las empresas inmobiliarias? No poner todos los huevos en la misma cesta.</b> | <b>182</b> |
| a. Reducción del riesgo  | 182        |
| b. Saturación del mercado inmobiliario tradicional   | 183        |



|  |            |
|--|------------|
| c. Aplicación de excedentes inmobiliarios _____  | 183        |
| d. Oportunidad de negocio inmobiliario. _____  | 184        |
| e. Sinergias del sector inmobiliario _____   | 184        |
| <b>3. Diversificación relacionada en el sector inmobiliario. _____</b>   | <b>185</b> |
| <b>4. La estrategia de diversificación sin relación alguna con el negocio inmobiliario original. _____</b>                       | <b>185</b> |
| <b>PARTE SEXTA _____</b>   | <b>187</b> |
| <b>Ya tengo la estrategia inmobiliaria, ¿cómo la desarrollo? _____</b>   | <b>187</b> |
| <b>Capítulo 18. Métodos de desarrollo en el sector inmobiliario. _____</b>   | <b>187</b> |
| <b>1. Método de desarrollo interno en el sector inmobiliario _____</b>   | <b>187</b> |
| <b>2. Método de desarrollo externo en el sector inmobiliario. _____</b>  | <b>187</b> |
| a. Mayor eficiencia económica en el sector inmobiliario _____  | 188        |
| b. Introducirse en un nuevo mercado _____  | 188        |
| <b>3. Elegir entre el método de desarrollo interno o el externo en el sector inmobiliario.</b>                                   | <b>189</b> |
| <b>4. Desarrollo externo mediante la adquisición de empresas del sector inmobiliario.</b>  | <b>190</b> |
| <b>5. El desarrollo empresarial en el sector inmobiliario mediante una empresa conjunta o joint-venture. _____</b>               | <b>191</b> |
| <b>PARTE SÉPTIMA _____</b>   | <b>193</b> |
| <b>¿Cómo escoger la mejor estrategia para una empresa inmobiliaria? _____</b>  | <b>193</b> |
| <b>Capítulo 19. Evaluación y selección de estrategias para una empresa inmobiliaria _____</b>                                    | <b>193</b> |
| <b>1. Técnicas de evaluación y selección de estrategias para una empresa inmobiliaria</b>  | <b>193</b> |
| a. Adecuación al análisis estratégico inmobiliario. _____  | 193        |
| b. Adecuación al funcionamiento. _____   | 194        |
| c. Previsión de las consecuencias. _____   | 194        |
| <b>2. ¿Cómo se adaptan las estrategias a la situación definida en el análisis estratégico de una empresa inmobiliaria? _____</b> | <b>194</b> |
| <b>3. ¿Se ajusta la estrategia a la organización de una empresa inmobiliaria? _____</b>  | <b>195</b> |
| <b>4. Caso práctico de aplicación de estrategias a una empresa inmobiliaria. _____</b>   | <b>195</b> |
| a. Análisis de la situación _____  | 195        |
| b. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas _____   | 195        |
| c. Selección de estrategias _____  | 196        |
| Estrategia de diferenciación _____   | 196        |
| Estrategia de crecimiento _____  | 196        |
| Estrategia de costes _____   | 196        |
| d. Adecuación a la organización _____  | 196        |
| <b>Capítulo 20. La estrategia inmobiliaria es teoría, luego nos damos de bruces con la realidad. _____</b>                       | <b>197</b> |
| <b>1. Amenaza de la competencia. _____</b>   | <b>197</b> |
| <b>2. Conflicto de objetivos _____</b>   | <b>198</b> |
| <b>3. Incertidumbre inmobiliaria _____</b>   | <b>198</b> |
| <b>4. Tamaño de la organización inmobiliaria _____</b>   | <b>199</b> |
| <b>5. Caso práctico aplicado a una empresa constructora. _____</b>   | <b>199</b> |
| <b>PARTE OCTAVA _____</b>  | <b>201</b> |
| <b>Planificación estratégica empresarial en el sector inmobiliario. _____</b>  | <b>201</b> |



## Capítulo 21. Administración y planificación estratégica empresarial en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 201

1. El concepto de planificación estratégica empresarial en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 201
  - a. Concepto \_\_\_\_\_ 201
  - b. Proceso \_\_\_\_\_ 201
2. Clasificación de los planes (planes de marketing, financieros, de ventas, etc.) en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 202
  - a. Planes de Marketing \_\_\_\_\_ 202
  - b. Planes Financieros \_\_\_\_\_ 202
  - c. Planes de Ventas \_\_\_\_\_ 202
  - d. Planes de Formación \_\_\_\_\_ 202
3. Contenido del plan empresarial en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 203
  - a. Propósitos \_\_\_\_\_ 203
  - b. Objetivos \_\_\_\_\_ 203
  - c. Estrategias \_\_\_\_\_ 203
  - d. Políticas \_\_\_\_\_ 203
  - e. Procedimientos \_\_\_\_\_ 203
  - f. Reglas \_\_\_\_\_ 203
  - g. Presupuestos \_\_\_\_\_ 203
4. Etapas del proceso de planificación de una empresa inmobiliaria (diagnóstico de la situación, objetivos, evaluación, línea de acción, presupuesto, etc.). \_\_\_\_\_ 204
  - a. Diagnóstico de la situación \_\_\_\_\_ 204
  - b. Fijación de objetivos \_\_\_\_\_ 204
  - c. Establecimiento de premisas \_\_\_\_\_ 204
  - d. Determinación de líneas de acción \_\_\_\_\_ 204
  - e. Evaluación de las líneas de acción \_\_\_\_\_ 204
  - f. Elección de una línea de acción \_\_\_\_\_ 204
  - g. Elaboración de planes derivados \_\_\_\_\_ 205
  - h. Presupuesto \_\_\_\_\_ 205
5. Caso práctico de aplicación de las 8 etapas del proceso de planificación de una empresa inmobiliaria \_\_\_\_\_ 205
6. La organización empresarial en el sector inmobiliario. \_\_\_\_\_ 206
  - a. Función dentro de la organización. Función o Rol organizativo. \_\_\_\_\_ 206
  - b. Clases de organización. \_\_\_\_\_ 207
  - c. Organigrama. \_\_\_\_\_ 208
    - Organización eficiente en el sector inmobiliario \_\_\_\_\_ 208
    - Organigramas en el sector inmobiliario \_\_\_\_\_ 208
  - d. Comunicación interna. Armonización de funciones. \_\_\_\_\_ 209
    - Comunicación interna y armonización de funciones en el sector inmobiliario \_\_\_\_\_ 209

## Capítulo 22. ¿Cuándo está bien diseñado un proyecto empresarial para el sector inmobiliario? \_\_\_\_\_ 211

1. ¿Cuándo está bien diseñado un proyecto empresarial para el sector inmobiliario? 211
2. Partes de un proyecto empresarial inmobiliario. \_\_\_\_\_ 212
  - a. Denominación del proyecto \_\_\_\_\_ 212
  - b. Naturaleza del proyecto \_\_\_\_\_ 212
  - c. Descripción del proyecto \_\_\_\_\_ 212
  - d. Fundamentación o justificación del proyecto \_\_\_\_\_ 212
3. Evaluación del proyecto inmobiliario. \_\_\_\_\_ 212
4. Caso práctico de evaluación de un proyecto inmobiliario \_\_\_\_\_ 213
  - a. Establecimiento de metas y objetivos \_\_\_\_\_ 213
  - b. Identificación de indicadores \_\_\_\_\_ 214
  - c. Recolección de datos \_\_\_\_\_ 214
  - d. Análisis de resultados \_\_\_\_\_ 214



|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| e. Evaluación y mejora continua | 214 |
|---------------------------------|-----|

## Capítulo 23. Métodos gráficos de programación y control en el sector inmobiliario. 215

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. El diagrama de Gantt o cronograma de avance en el sector inmobiliario.</b>       | <b>215</b> |
| Identificar las tareas clave de la obra  | 215        |
| Establecer una fecha de inicio y una fecha de finalización para cada tarea en la obra. | 215        |
| Asignar recursos y personal para cada tarea en la obra.                                | 215        |
| Crear una barra para cada tarea y marcar el progreso en el tiempo.                     | 215        |
| Actualizar el diagrama de Gantt a medida que el proyecto de construcción avanza.       | 215        |
| <b>2. Caso práctico de Diagrama de Gantt para una promoción inmobiliaria.</b>          | <b>217</b> |
| <b>3. Método de programación A B C (analysis bar charting)</b>                         | <b>218</b> |
| <b>4. Matriz del marco lógico.</b>   | <b>219</b> |

## Capítulo 24. Dirección por objetivos en empresas inmobiliarias. 220

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. La Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard) para empresas inmobiliarias. Las 4 perspectivas.</b>                              | <b>220</b> |
| a. Perspectiva financiera   | 221        |
| b. Perspectiva de clientes  | 221        |
| c. Perspectiva de procesos internos   | 221        |
| d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento   | 221        |
| <b>2. Procedimiento de la Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard) para empresas inmobiliarias.</b>                                 | <b>222</b> |
| a. Asignación de objetivos específicos  | 222        |
| b. Plan de acción y objetivos concretos   | 222        |
| c. Principios de Dirección por Objetivos  | 222        |
| <b>3. Elementos claves para que funcione la Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard).</b>   | <b>223</b> |
| a. Objetivos realistas.   | 223        |
| b. Objetivos legítimos y aceptados.   | 223        |
| <b>4. Ejemplo de dirección por objetivos de una inmobiliaria.</b>   | <b>223</b> |
| a. Definición de objetivos  | 223        |
| b. Ejecución del plan   | 224        |
| c. Control de resultados  | 224        |
| <b>5. Ventajas de la dirección por objetivos para el trabajador.</b>  | <b>225</b> |
| a. Sabe lo que se espera de él.   | 225        |
| b. Su trabajo es medible de modo objetivo.  | 225        |
| <b>6. Ventajas de la dirección por objetivos para los cuadros de mando.</b>   | <b>225</b> |
| a. Para el colaborador.   | 225        |
| b. Para el cuadro de mando.   | 226        |
| c. Para la empresa.   | 226        |
| d. Crea equipo porque todos son responsables.   | 226        |
| e. Mejora la comunicación entre cuadros de mando y colaboradores.   | 227        |
| <b>7. Ventajas de la dirección por objetivos para la empresa.</b>   | <b>227</b> |
| <b>8. Ejemplo de cómo la Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard) puede ser aplicada a una promotora inmobiliaria de viviendas.</b> | <b>227</b> |
| a. Definición de objetivos/metas  | 227        |
| b. Alineación de objetivos  | 227        |
| c. Plan de acción   | 228        |
| d. Control de resultados  | 228        |
| e. Evaluación y recompensa  | 228        |

## Capítulo 25. Gestión basada en los resultados aplicada al sector inmobiliario. 229

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Gestión basada en los resultados: resultados mensurables y las metodologías y herramientas que permiten lograr dichos resultados.</b> | <b>229</b> |
| a. Enfoque global de la gestión de proyectos  | 229        |
| b. Sólo cuentan los resultados. Objetivos del plan de negocios.   | 229        |
| c. Ejemplos de aplicación de la gestión basada en los resultados al sector inmobiliario.  | 230        |
| <b>2. Las fases de los proyectos y programas en el sector inmobiliario.</b>   | <b>230</b> |
| a. Evaluación inicial   | 231        |
| b. Planificación  | 231        |
| <b>3. Herramientas y técnicas de seguimiento.</b>   | <b>232</b> |
| <b>4. La matriz del marco lógico aplicada al sector inmobiliario.</b>   | <b>232</b> |
| <b>5. Ejemplo de una tabla de Matriz de Marco Lógico para una promoción inmobiliaria.</b>   | <b>233</b> |
| <b>PARTE NOVENA</b>   | <b>235</b> |
| <b>Planificación y control de la aplicación de las estrategias empresariales en el sector inmobiliario.</b>                                 | <b>235</b> |
| <b>Capítulo 26. La planificación empresarial en el sector inmobiliario.</b>   | <b>235</b> |
| <b>1. Planificación empresarial en el sector inmobiliario.</b>  | <b>235</b> |
| a. La planificación estratégica   | 235        |
| b. La planificación táctica   | 236        |
| <b>2. El proceso de planificación estratégica en el sector inmobiliario</b>   | <b>236</b> |
| <b>3. Sistema de planificación estratégica en el sector inmobiliario.</b>   | <b>237</b> |
| <b>4. Las estrategias de producción y tecnológicas en el sector inmobiliario.</b>   | <b>238</b> |
| <b>5. Las estrategias de financiación en el sector inmobiliario.</b>  | <b>238</b> |
| <b>6. Las estrategias de comercialización en el sector inmobiliario.</b>  | <b>238</b> |
| <b>7. Las estrategias de recursos humanos en el sector inmobiliario.</b>  | <b>239</b> |
| <b>8. La función del control de la estrategia empresarial en el sector inmobiliario.</b>  | <b>239</b> |
| a. Etapas del control estratégico.  | 239        |
| b. Objetivos del Control estratégico.   | 241        |
| c. Partes del control estratégico.  | 241        |
| Control de la implementación  | 241        |
| Control de la estrategia  | 241        |
| d. Ventajas de los sistemas de control interno en el sector inmobiliario  | 241        |
| <b>9. Modelos de control de coste empresarial del sector inmobiliario.</b>  | <b>242</b> |
| a. Centros de costes  | 242        |
| b. Centros de ingresos  | 242        |
| c. Centros de beneficios  | 243        |
| d. Centros de inversión   | 243        |
| e. Centro de ingresos   | 244        |
| f. Centros de gasto discrecional  | 244        |
| <b>10. Caso práctico de aplicación a una promotora inmobiliaria de los modelos de control de coste empresarial del sector inmobiliario.</b> | <b>246</b> |
| a. Centros de costes  | 246        |
| b. Centros de ingresos  | 246        |
| c. Centros de beneficios  | 246        |
| d. Centros de inversión   | 246        |
| e. Centro de ingresos   | 247        |
| f. Centros de gasto discrecional  | 247        |
| <b>Capítulo 27. ¿Qué es el punto de equilibrio ('break even') del promotor inmobiliario?</b>  | <b>248</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>1. El punto de equilibrio ('break even') del promotor inmobiliario.</b>             | <b>248</b> |
| <b>2. Tipos de análisis del punto de equilibrio (break even) en las inmobiliarias.</b> | <b>249</b> |
| a. Cuenta de resultados  | 249        |
| b. Cash-flow   | 249        |
| <b>3. Ratios que determinan el break even inmobiliario.</b>                            | <b>249</b> |
| a. Absorción de costes fijos   | 249        |
| b. Eficiencia comercial  | 249        |
| c. Seguridad de los costes variables   | 249        |
| d. Seguridad de los costes fijos   | 250        |
| <b>4. Desarrollo y caso práctico de break even en inmobiliarias.</b>                   | <b>250</b> |
| a. Previsiones actualizadas  | 250        |
| b. Resultados financieros  | 250        |
| c. Plan de negocio   | 250        |
| d. Lanzamientos y entregas   | 250        |
| e. Libro de preventas  | 250        |
| f. Caso práctico de break even en inmobiliarias.                                       | 251        |



## ¿QUÉ APRENDERÁ?



- **La dirección estratégica: planificar para anticiparse al futuro.**
- **Planificación y estrategia empresarial de proyectos inmobiliarios.**



## Introducción



Las inmobiliarias y constructoras están pasando por grandes reorganizaciones para tratar de definir una estructura rentable, incluida la decisión de incluir operaciones de construcción como parte de la empresa o externalizarla.

Este proceso trata de analizar la relación entre el tamaño de la empresa, la estrategia de gestión de la construcción y el rendimiento.

Según los últimos estudios sobre constructoras y promotoras inmobiliarias, no había una diferencia de rendimiento significativa entre las empresas que realizaban actividades de construcción internamente en comparación con aquellas que la externalizaban. Sin embargo, el impacto de la estrategia de construcción en el rendimiento se detecta que está muy relacionada con su tamaño.

Los resultados sugieren que la escala de operación de la industria es tal que incluso las grandes inmobiliarias tienen una participación de mercado demasiado pequeña para aprovechar la integración vertical de la construcción.

La gestión estratégica es la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación continuos de todo lo que es necesario para que una organización cumpla con sus metas y objetivos.

La innovación acelerada, las tecnologías emergentes y las expectativas de los clientes obligan a las organizaciones a pensar y tomar decisiones estratégicamente para seguir teniendo éxito.

El proceso de gestión estratégica ayuda a los líderes de la empresa a evaluar la situación actual de su empresa, trazar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias implementadas. El proceso de gestión estratégica implica análisis multifuncionales y decisiones de negocio antes de la aplicación.



## La gestión estratégica supone:

- **Análisis de fortalezas y debilidades internas y externas.**
- **Formulación de planes de acción.**
- **Ejecución de planes de acción.**
- **Evaluar en qué medida los planes de acción han tenido éxito y realizar cambios cuando no se producen los resultados deseados.**

La gestión estratégica requiere un compromiso con la planificación estratégica, que representa la capacidad de una organización para establecer objetivos a corto y largo plazo, y luego determinar las decisiones y acciones que deben tomarse para alcanzar esos objetivos.

Es la guía práctica inmoley.com de Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios se analizan estas cuestiones desde una perspectiva práctica y profesional del sector inmobiliario y de la construcción.

## PRELIMINAR

*Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios en 10 preguntas y respuestas.*



**1. ¿Qué es la Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios (Real estate strategy development)?**

**a. El sector inmobiliario requiere una visión estratégica.**